

SoftBank

中期経営計画 (2023~2025年度)

免責事項

本資料に含まれる計画、見通し、戦略その他の将来に関する記述は、本資料作成日時点において当社が入手している情報および合理的であると判断している一定の前提に基づいており、さまざまナリスクおよび不確実性が内在しています。実際の業績などは、経営環境の変動などにより、当該記述と大きく異なる可能性があります。また、本資料に記載されている当社および当社グループ以外の企業などにかかわる情報は、公開情報などから引用したものであり、情報の正確性などについて保証するものではありません。

長期ビジョン

デジタル化社会の発展に不可欠な
次世代社会インフラを提供

第1フェーズ

中期経営目標の達成

デジタル化(DX)の推進

必要となる技術の研究開発

第2フェーズ

事業基盤の再構築

DXの事業拡大

事業化に向けた技術の実装

第3フェーズ

さらなる事業成長

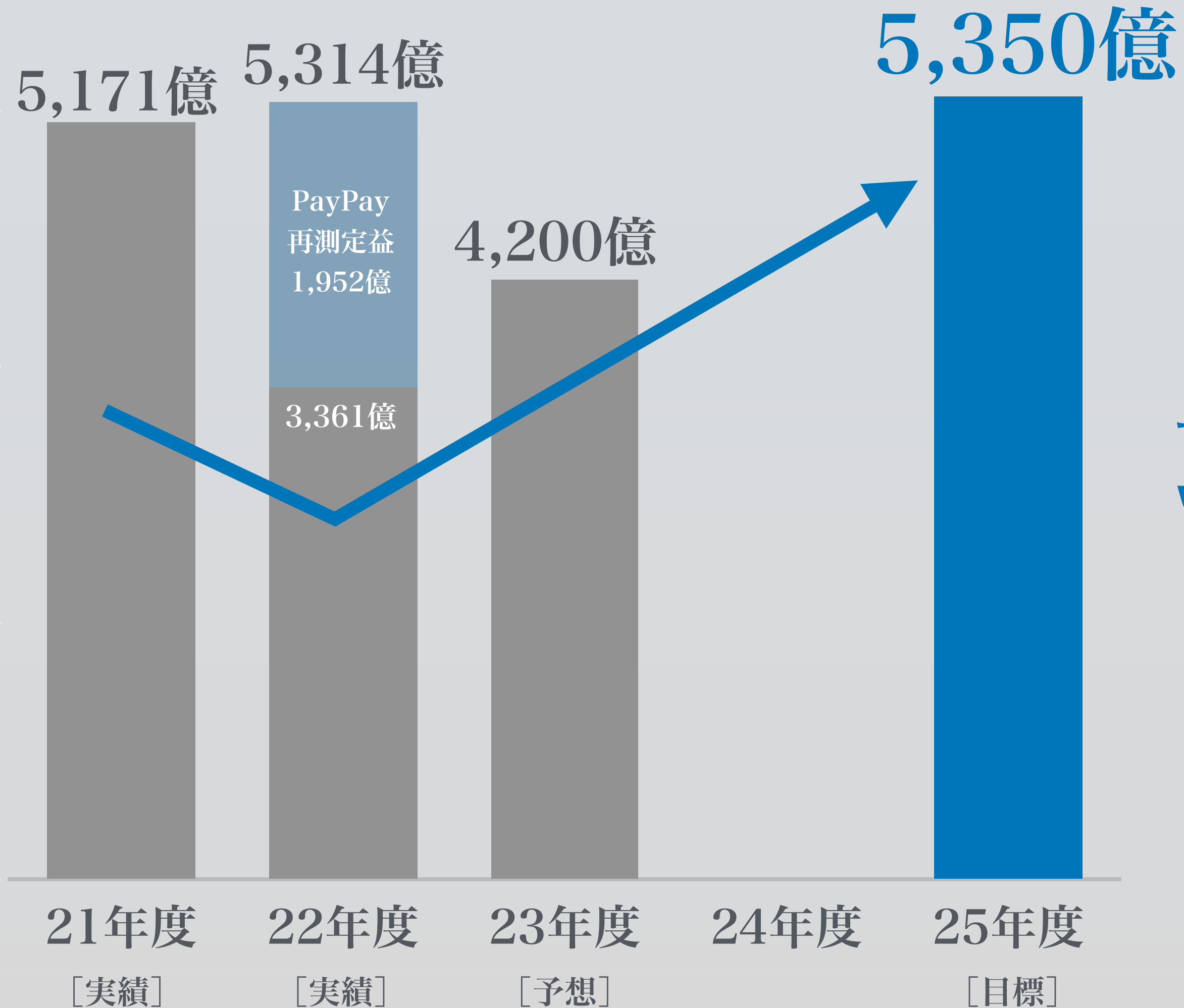
次世代社会インフラの
基盤の完成

21年度 22年度 23年度 24年度 25年度 26年度 27年度 28年度 29年度 30年度

中期経営計画 財務目標

[円]

連結純利益



連結純利益
最高益を目指す
(年平均成長率 17%)*

(注) 純利益：親会社の所有者に帰属する純利益
※ PayPay子会社化に伴う再測定益による影響(1,952億円)を除いた2022年度の純利益から2025年度純利益目標の年平均成長率です。

中期経営計画(2023～2025年度)

今後の成長に向けた事業基盤の再構築

成長戦略

「Beyond Carrier」を推進

財務目標

純利益を2025年度に過去最高へ

設備投資をコントロールしつつ高水準の株主還元を実施

中期経営計画(2023～2025年度)

今後の成長に向けた事業基盤の再構築

成長戦略

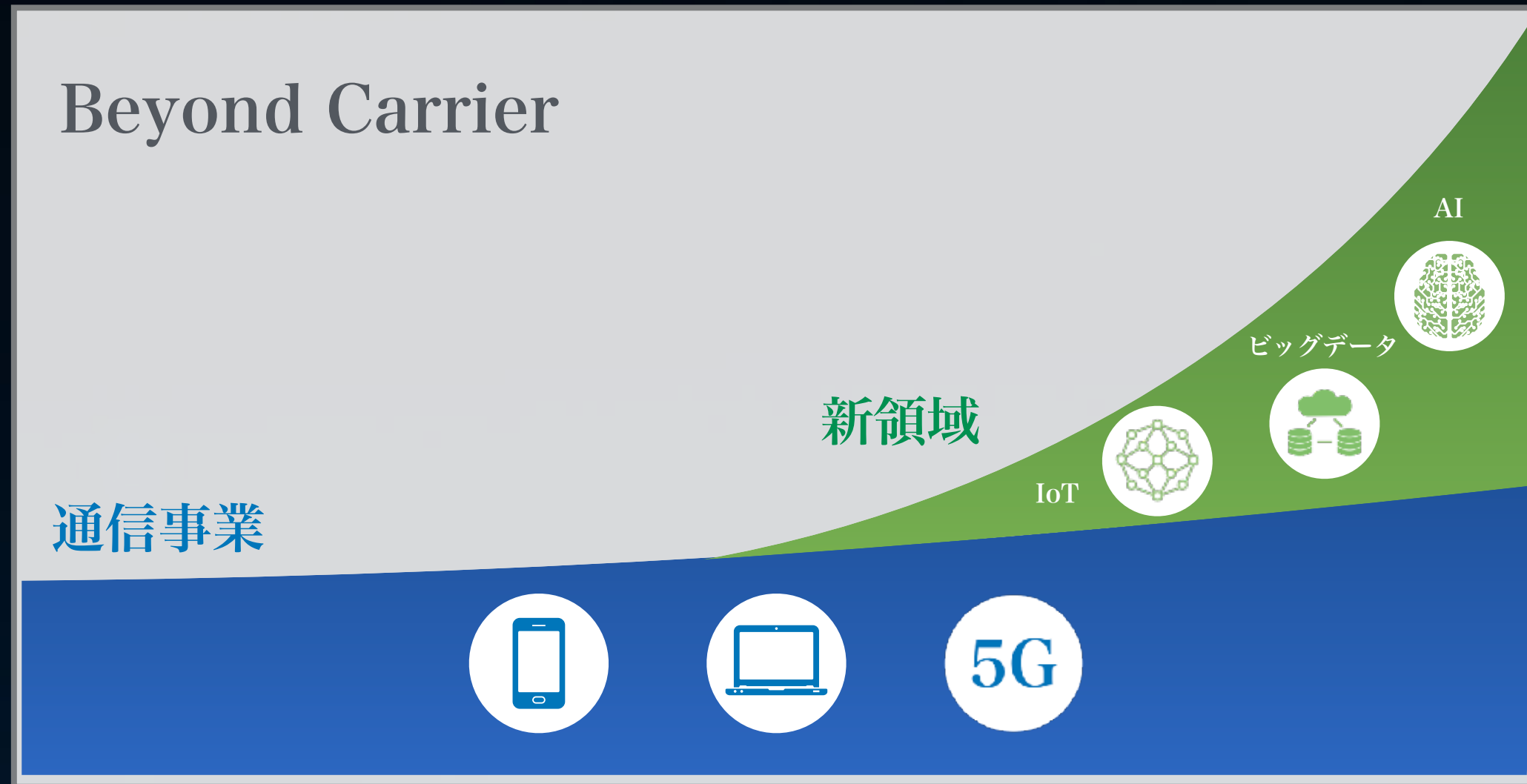
「Beyond Carrier」を推進

財務目標

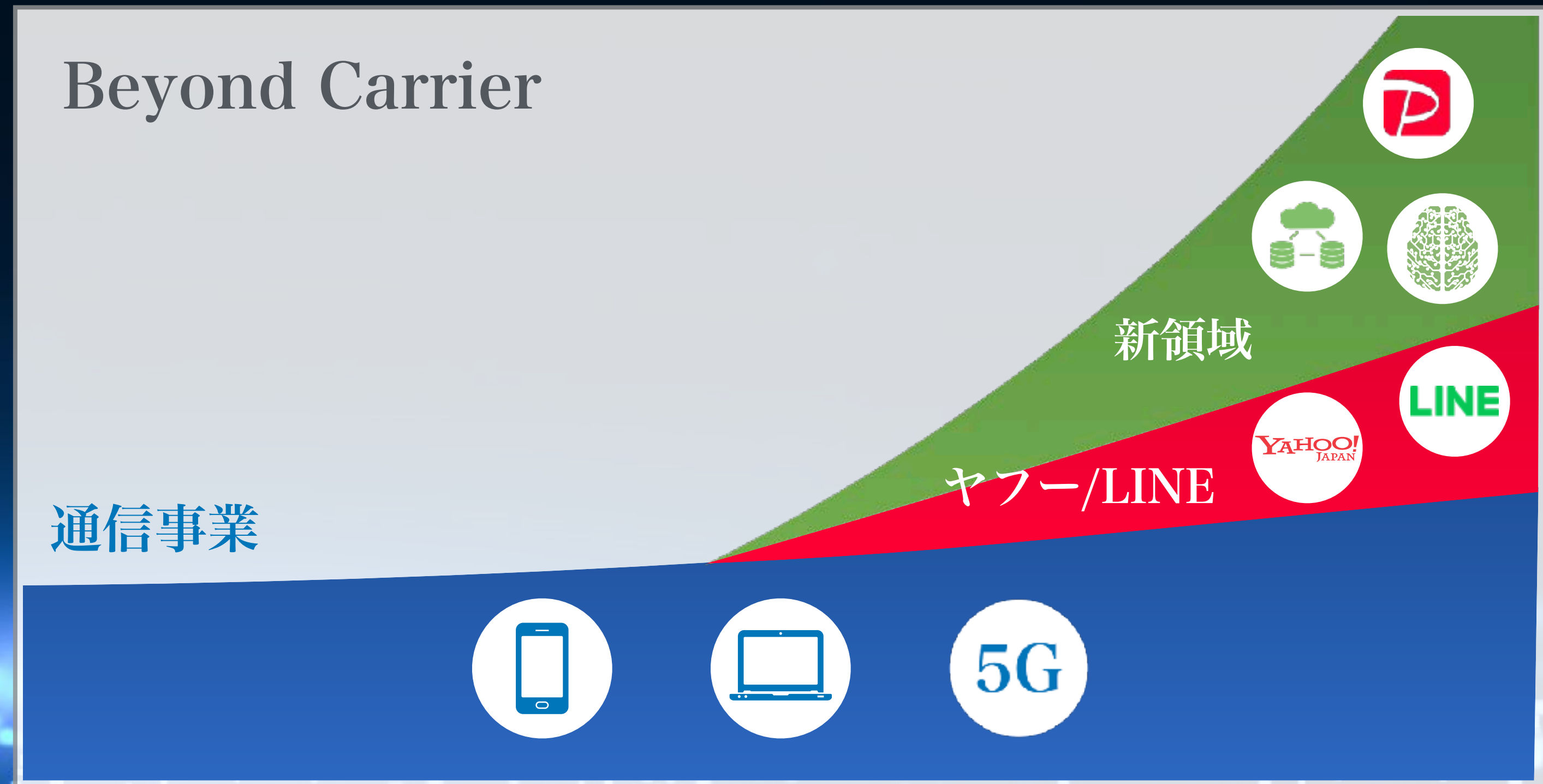
純利益を2025年度に過去最高へ

設備投資をコントロールしつつ高水準の株主還元を実施

成長戦略(これまでの振り返り)



上場時

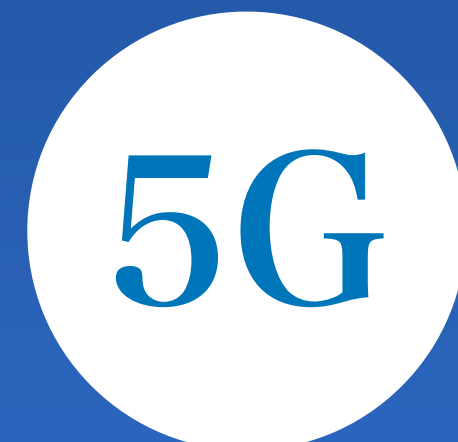


2022年度まで

成長戦略 (2023年度以降)

Beyond Carrier

通信事業



DX/ソリューション

金融

ヤフー/LINE

新領域





コンシューマ事業

Consumer

コンシューマ事業

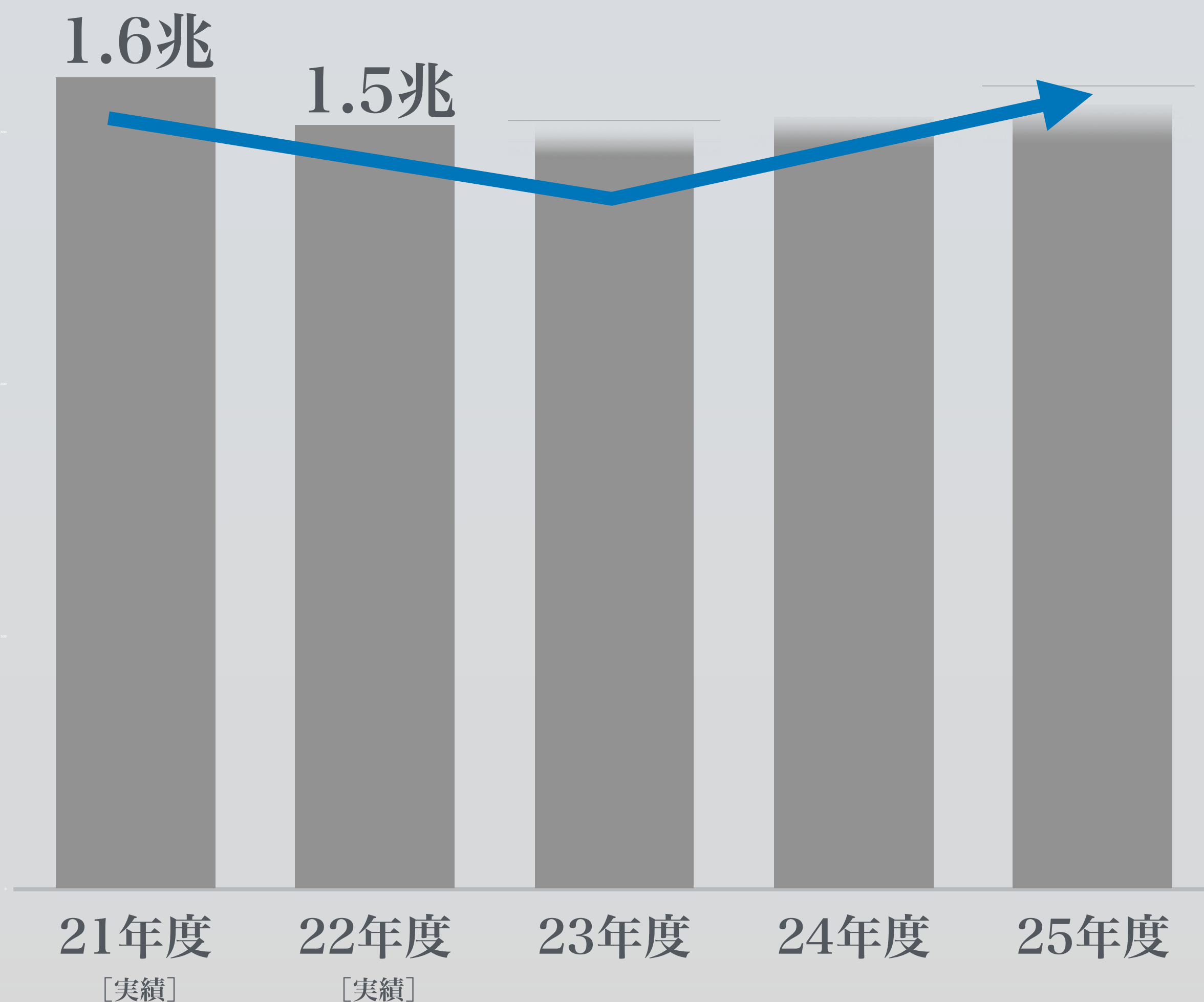
2つの底打ち反転を目指す

(モバイルサービス売上・営業利益)

コンシューマ事業 2025年度 事業目標 (1)

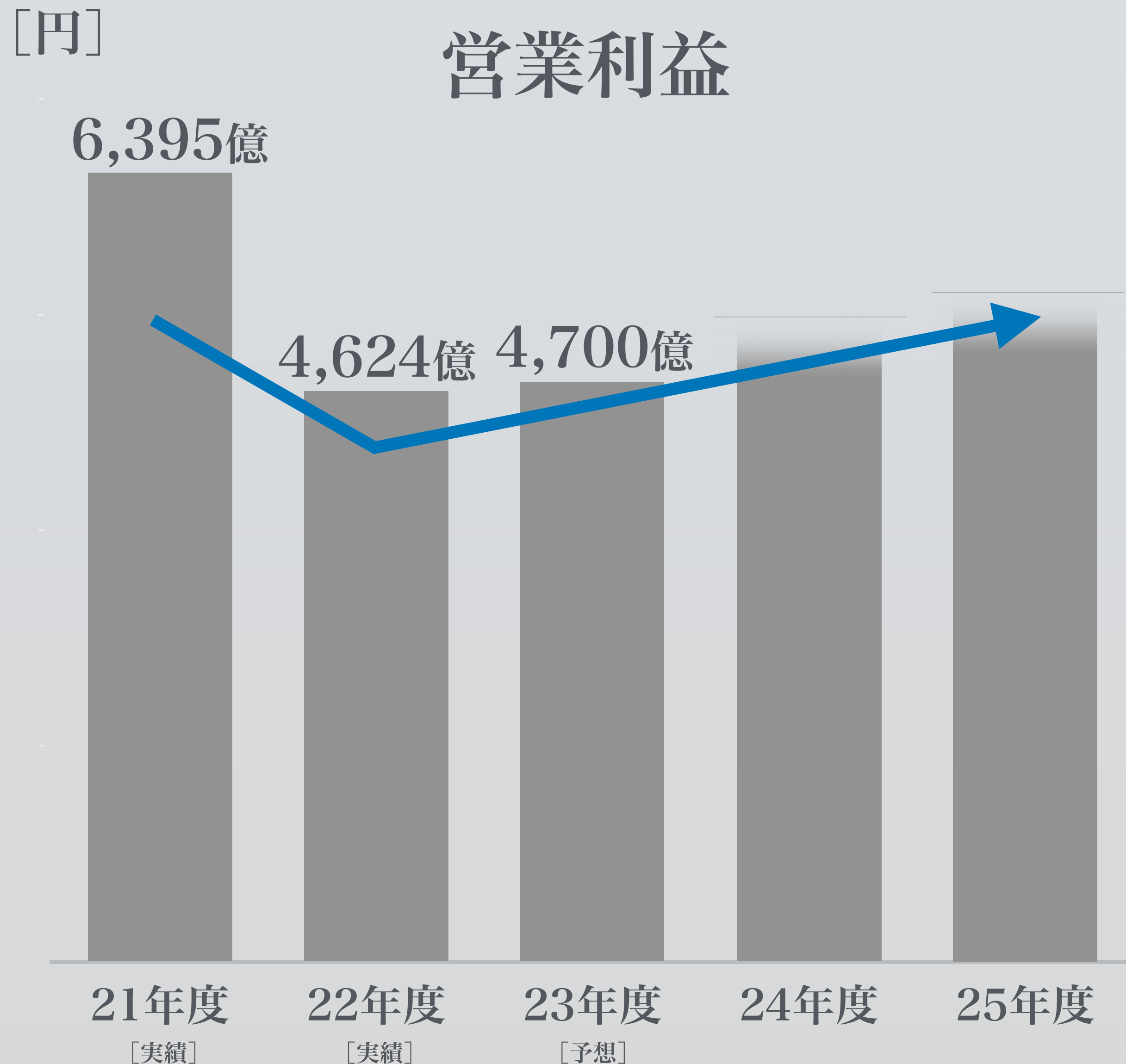
[円]

モバイルサービス売上



2023年度を底に
反転を目指す

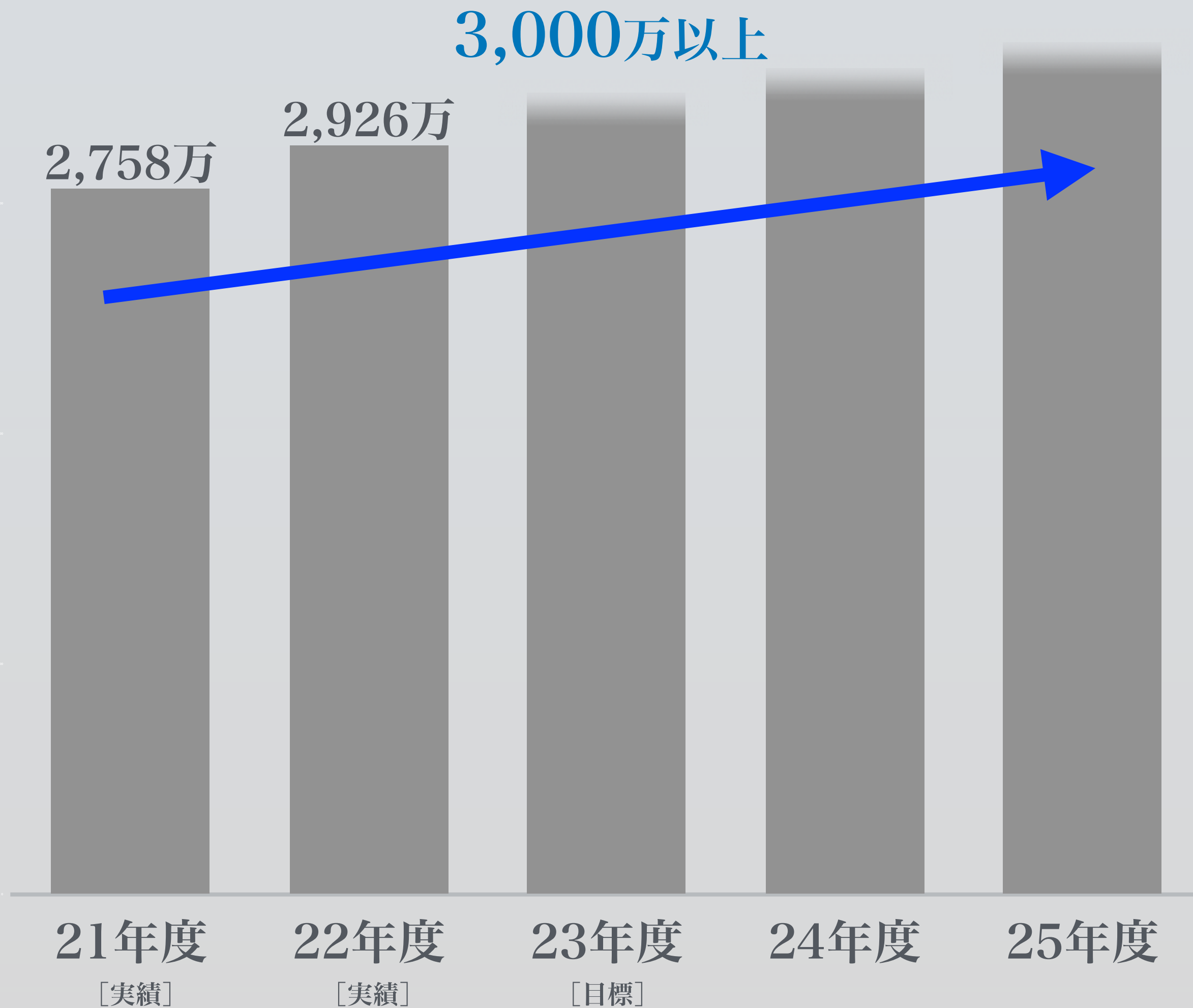
コンシューマ事業 2025年度 事業目標 (2)



2022年度を底に
反転を目指す

コンシューマ事業 成長戦略 ①スマホ契約数の増加

[件] スマートフォン 累計契約数



年100万水準の
純増継続を目指す

(注) 法人契約を含みます。

コンシューマ事業 成長戦略 ②ARPU改善

付加価値サービスの拡充で収益を拡大

セキュリティ

Security



エンタメ

Entertainment



端末保証

Device warranty



ヘルスケア

Health care



店頭スマホサポート

Smartphone support
in stores



メタバース/NFT

Metaverse/
Non-Fungible Token



コンシューマ事業 成長戦略 ②ARPU改善

5G SAの特長を生かした新サービスを創出へ (Stand Alone)

5G SAの
特長

超高速・大容量

超低遅延

多数同時接続



グループ
サービス





法人事業

Enterprise

法人事業

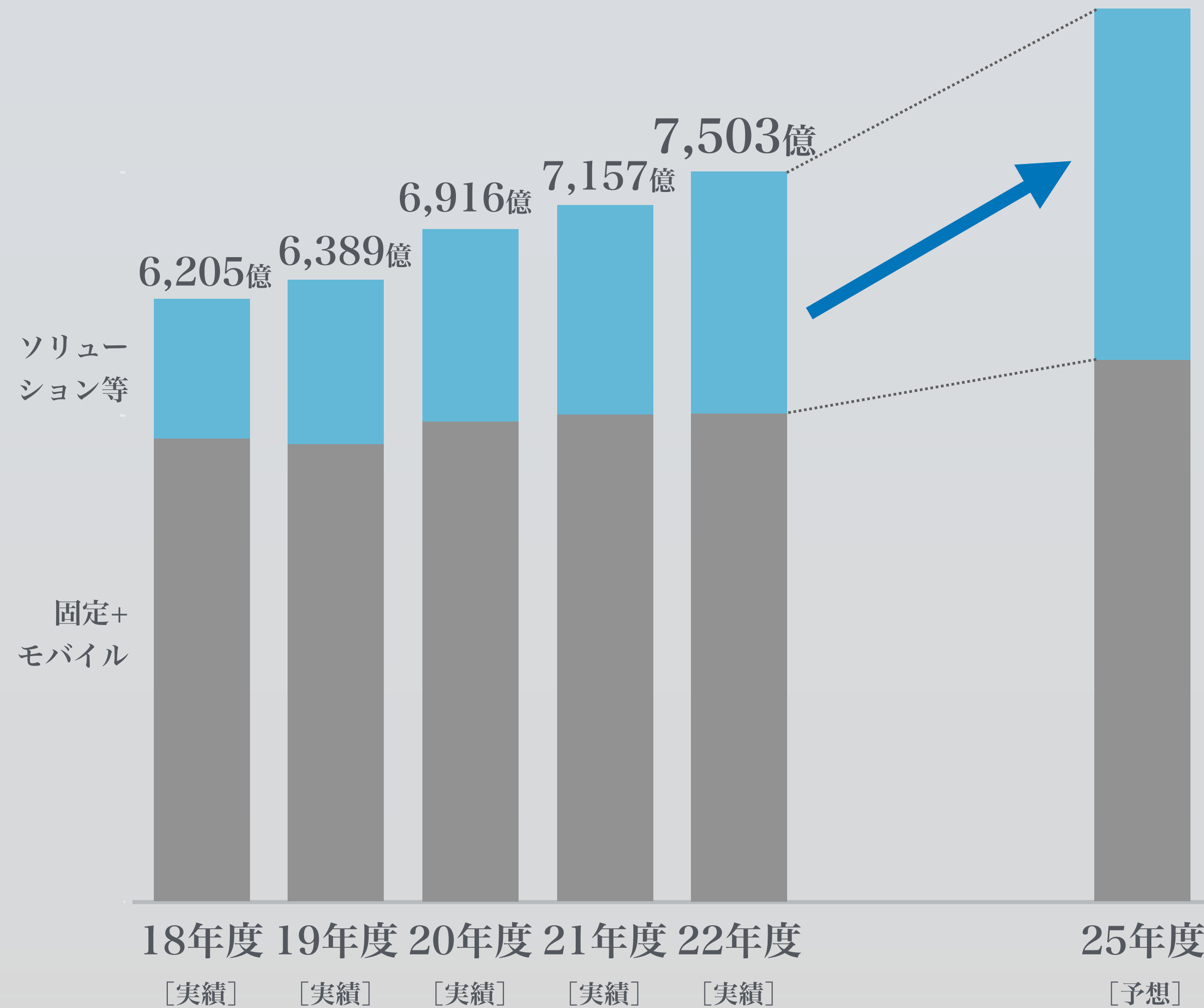
ソリューション売上と
営業利益の2桁成長を目指す

(2023~2025年度 年平均成長率)

法人事業 2025年度 事業目標

[円]

売上高



ソリューション等 売上

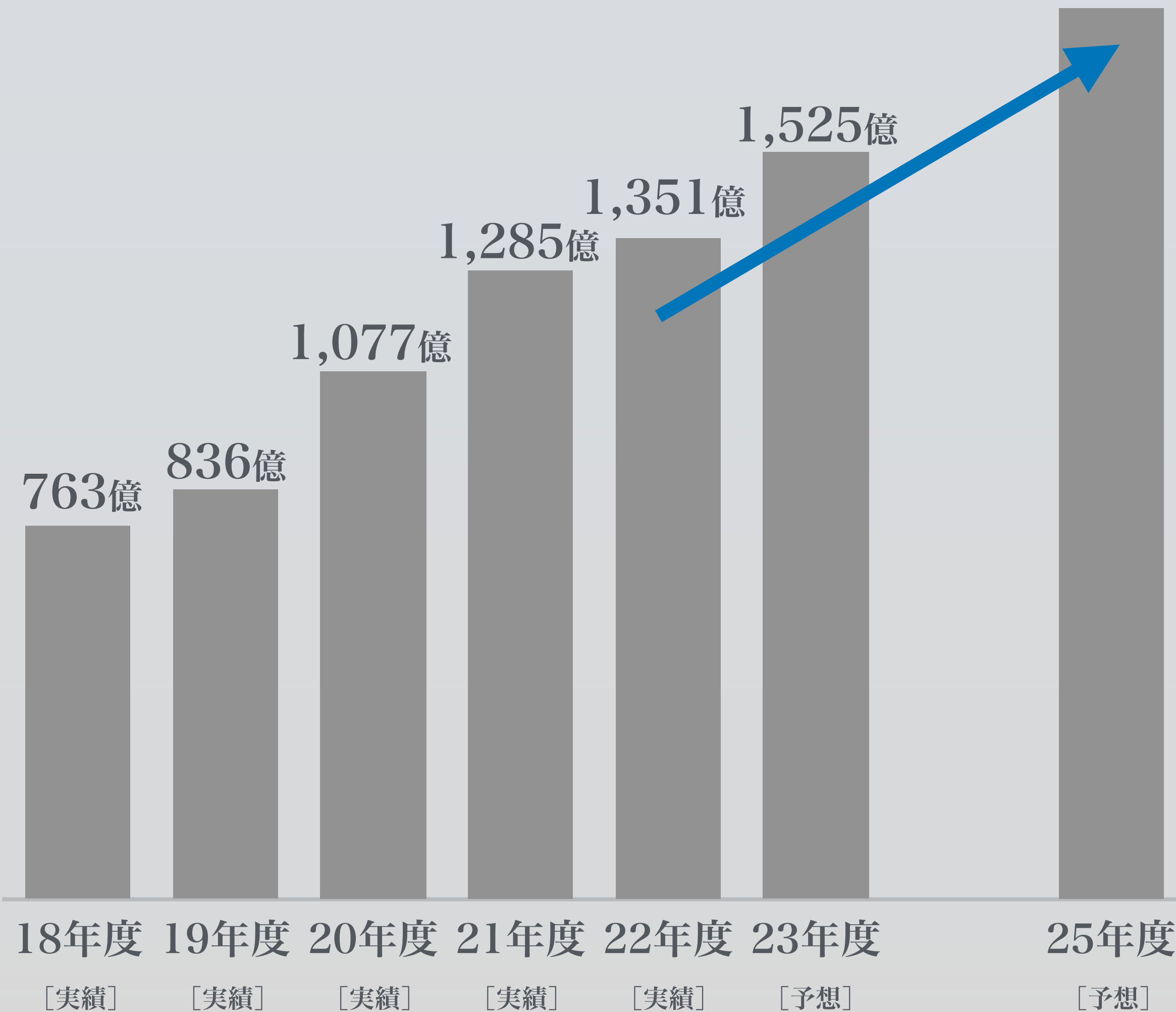
2桁成長を目指す

(2023~2025年度 年平均成長率)

法人事業 2025年度 事業目標

[円]

営業利益



営業利益

2桁成長を目指す

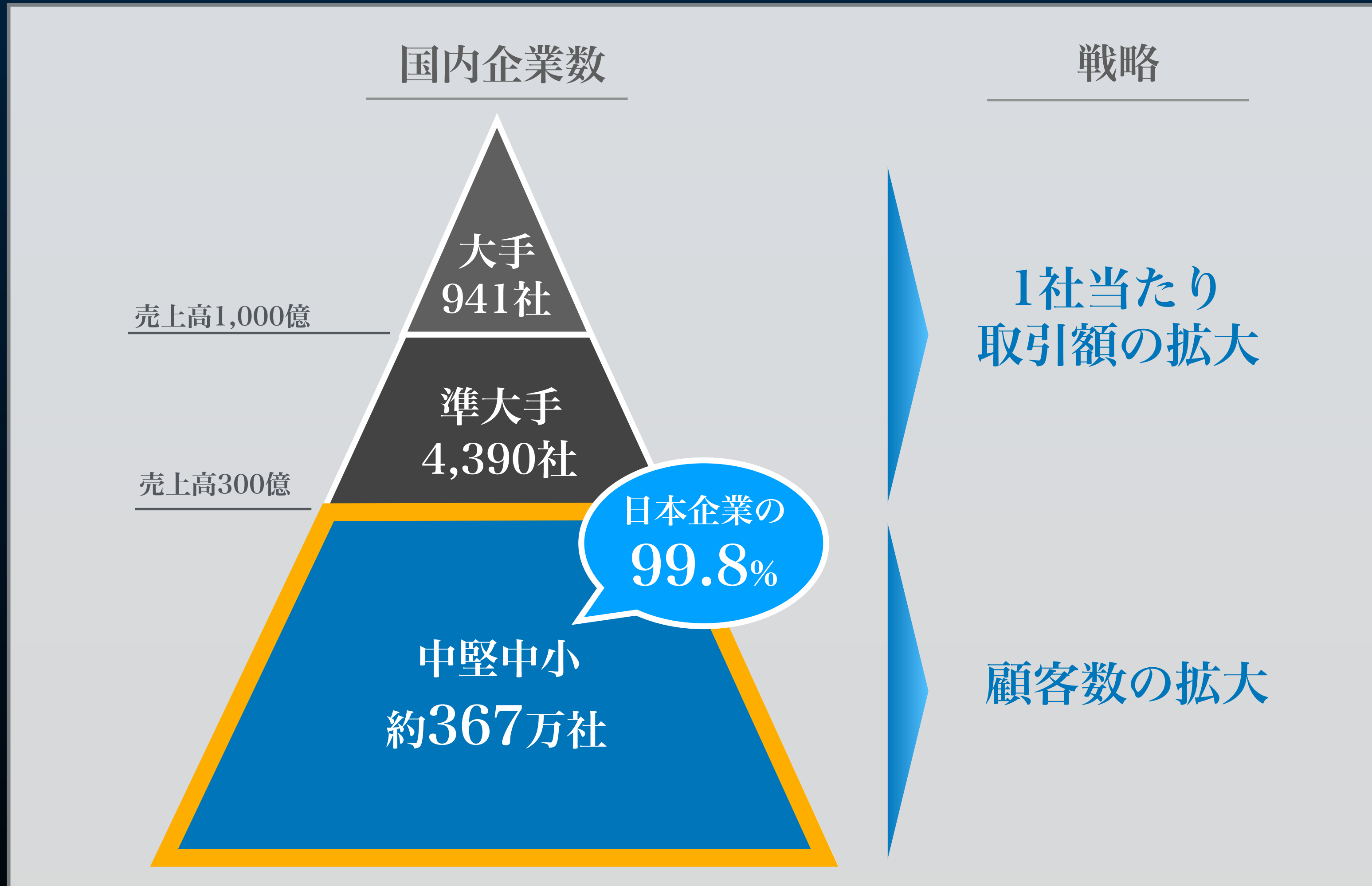
(2023~2025年度 年平均成長率)

法人事業 成長戦略

企業規模に応じたソリューション提供

社会課題の解決に繋がる

新事業の創出



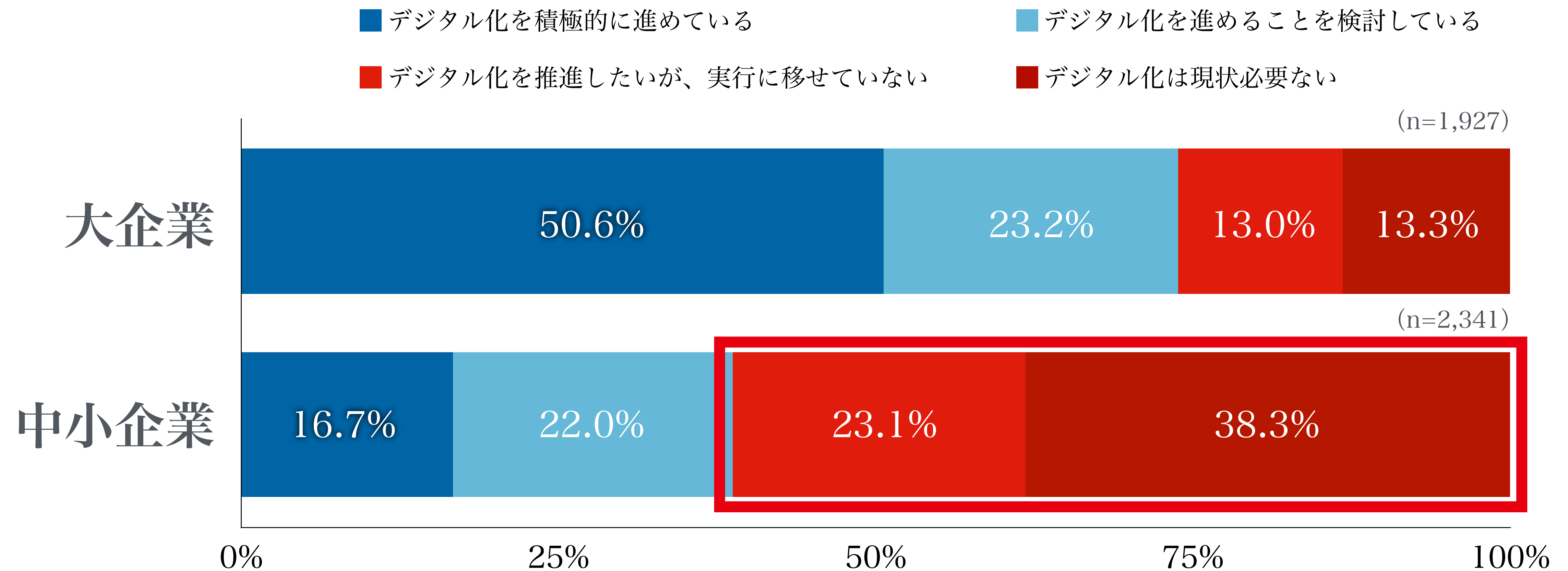
+



(注) 大手企業：売上高1,000億以上の上場企業。企業数は「日経バリューサーチ」をもとに当社にて算出しています。
準大手企業：売上高300億以上1,000億未満の企業。企業数は「日経バリューサーチ」をもとに当社にて算出しています。
中堅中小企業：売上高300億未満の企業。企業数は「令和3年 経済センサス」をもとに当社にて算出しています。

法人事業 成長戦略 ①企業規模に応じたソリューション提供(中堅・中小)

中小企業の6割はデジタル化に未着手



法人事業 成長戦略 ①企業規模に応じたソリューション提供(中堅・中小)

中堅中小企業を顧客/会員に持つ
顧客企業・団体・グループ会社と協業

代理店



大手顧客企業

都市銀行 地方銀行
メーカー 広告代理店
など

業界団体

自動車 建設
保険 流通
など

グループ企業

ASKUL YAHOO! JAPAN
LINE PayPay
など

中堅中小企業 367万社のデジタル化を促進

法人事業 成長戦略 ②新事業の創出

データ連携基盤を構築し日本のデジタル化を推進

(NEDOの委託研究開発として採択)



法人事業 成長戦略 ②新事業の創出 ～受注済のプロジェクト

スマートスタジアムのICT領域を担当

新秩父宮ラグビー場

長崎スタジアムシティプロジェクト



SoftBank



構成企業

- 鹿島建設
- 三井不動産 MITSUI FUDOSAN
- 東京建物
- 株式会社 東京ドーム

「今を生きる楽しさ」を!

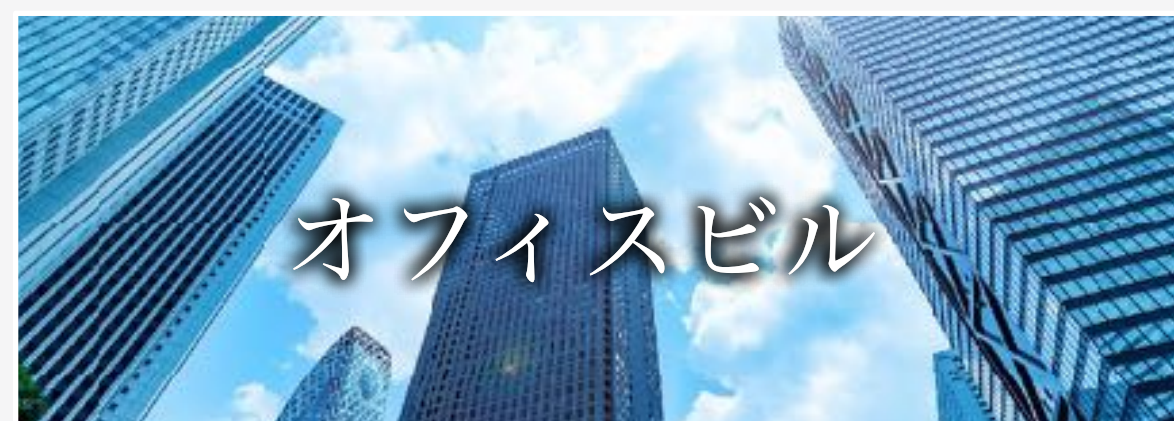
(注) 新秩父宮ラグビー場：ソフトバンク株式会社の他に9社の協力企業がコンソーシアムに参画しています。 23

法人事業 成長戦略 ②新事業の創出 ～例：Autonomous Building

データが連携し、自律運営するビル

課題

竣工後
建物の価値は低下



Autonomous Building

ビルOS活用で建物の価値向上に貢献



大型ビルの例[※]

運用人工
50%削減

消費電力
13%削減

LANケーブル
30km削減

※ ビルサイズ、運用条件等の諸条件により異なります。



金融事業

Financial

金融事業

2025年度までに黒字化を目指す

 PayPay

 PayPay カード

 SB Payment Service

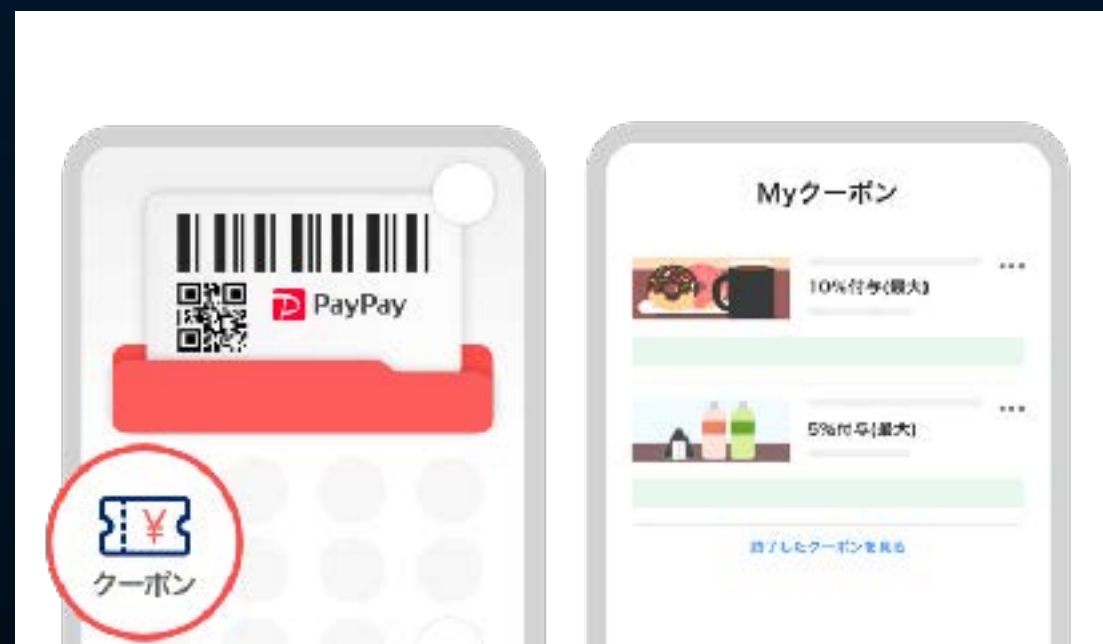
 PayPay 証券

多様な収益源で高成長を目指す



金融サービス

資産運用、保険
個人向け・企業向けローン 等



加盟店向け 付加価値サービス

クーポンやスタンプカード等
加盟店向け販促サービス



決済サービス

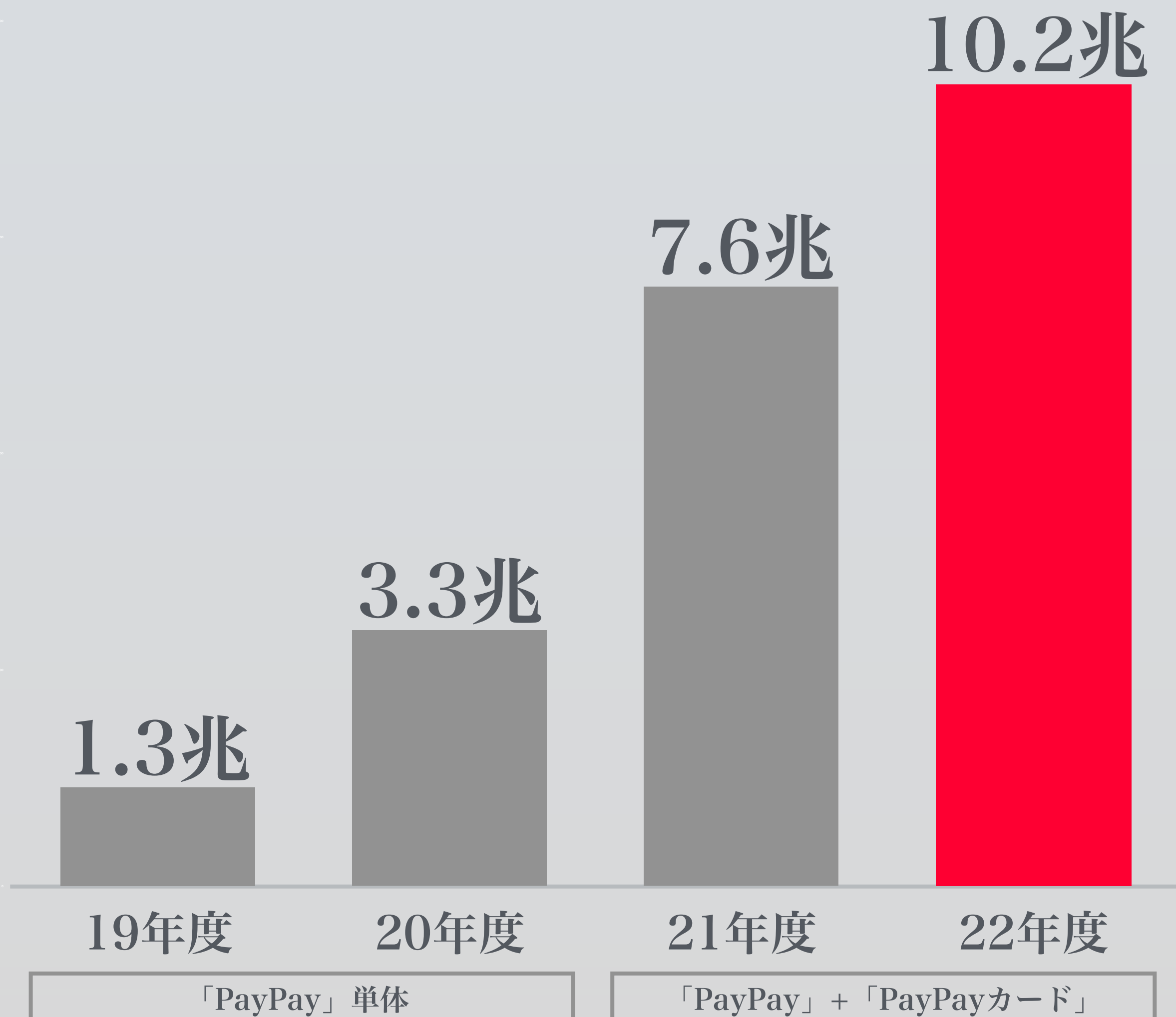
コード決済、PayPayあと払い、
カード決済

「PayPay」決済取扱高



[円]

決済取扱高



サービス開始から4年半の異例の速さで

10兆円を達成



(出所) PayPay株式会社

(注) ユーザー間での「PayPay残高」の「送る・受け取る」機能の利用は含みません。

2021年度Q4以降は「Alipay」、「LINE Pay」等経由の決済を含みます。

2022年2月より提供開始した「PayPayあと払い」による決済を含みます。

FY2021に遡ってPayPayカード株式会社の決済取扱高をPayPay株式会社の決済取扱高と合算し、PayPay株式会社とPayPayカード株式会社の内部取引を消去しています。

PayPayカードとの統合で決済取扱高を最大化

シームレスな
決済手段の実現

PayPay
コード決済
(+あと払い)

+

PayPayカード
(クレジットカード決済)



決済単価・決済回数



ユーザー数

加盟店向け付加価値サービス

付加価値サービスの拡充により収入源を多様化

↑ 今後も拡充

付加価値
サービス収入



決済端末利用料



LYPマイレージ (プラットフォーム利用料)



スタンプカード利用料



クーポン利用料



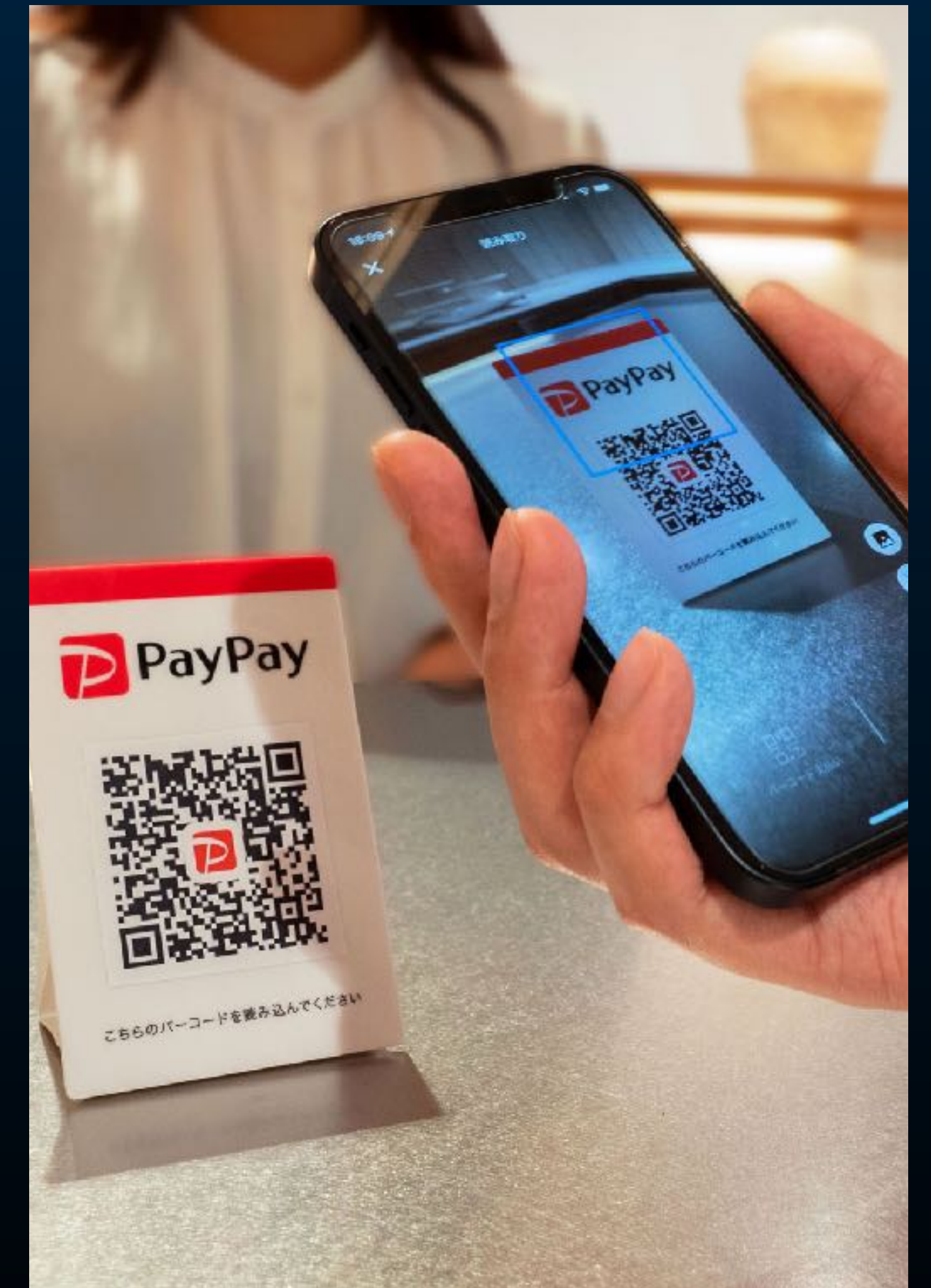
PayPayマイストア ライトプラン

+

ベース収入

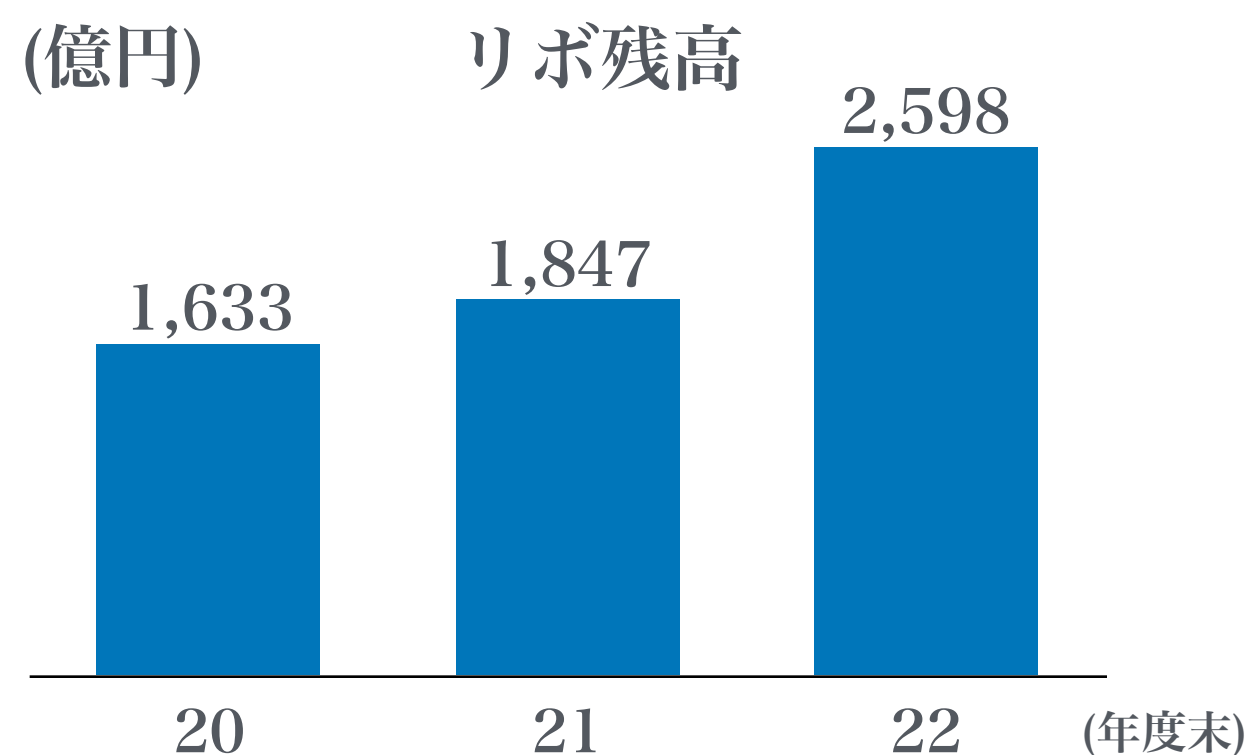
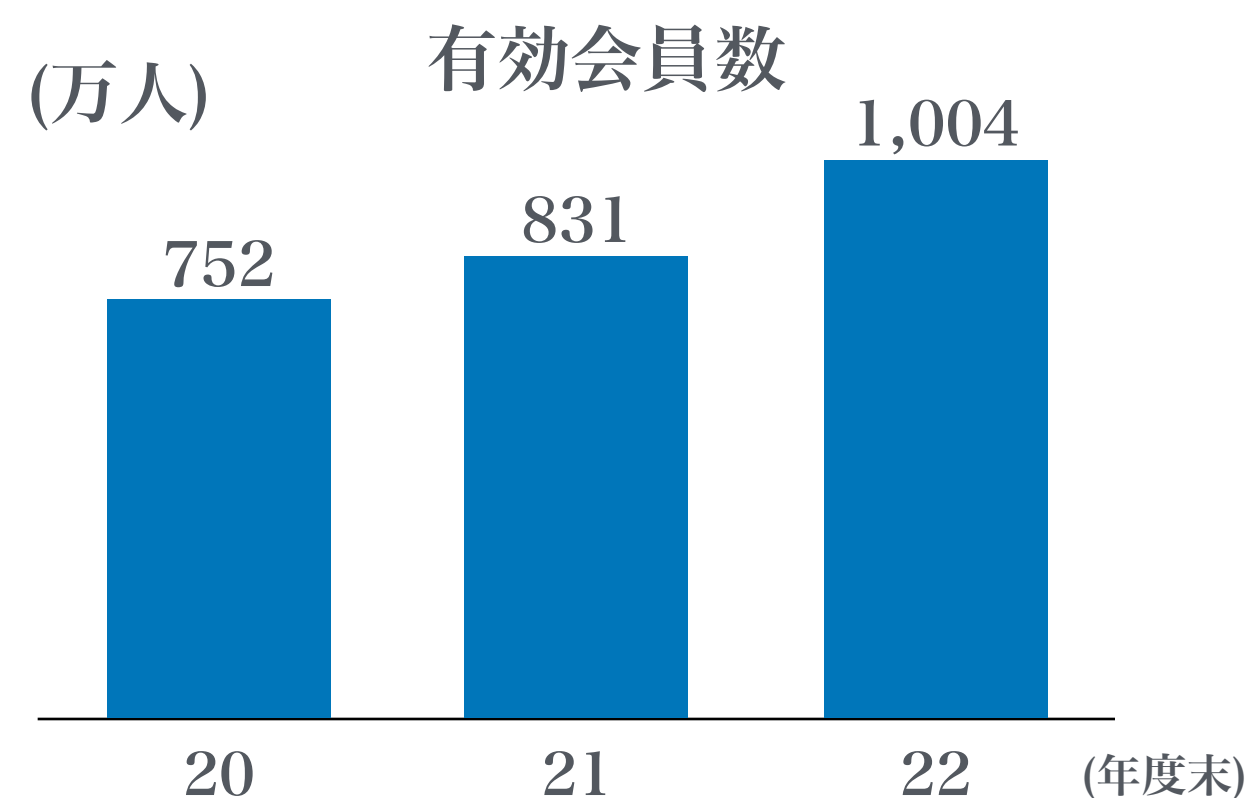


決済手数料



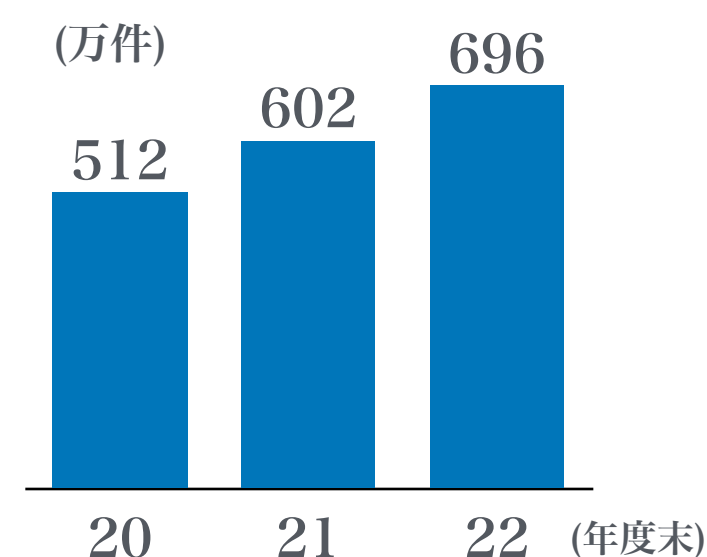
グループ内の金融サービスと連携を強化

PayPay カード



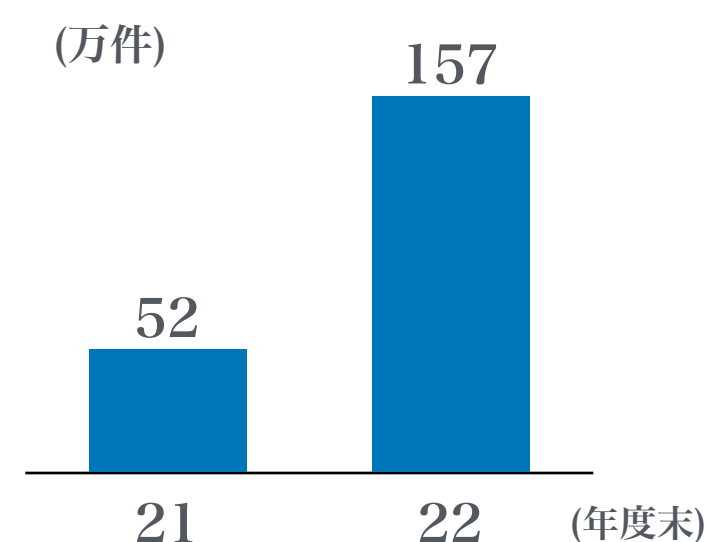
PayPay 銀行

口座数



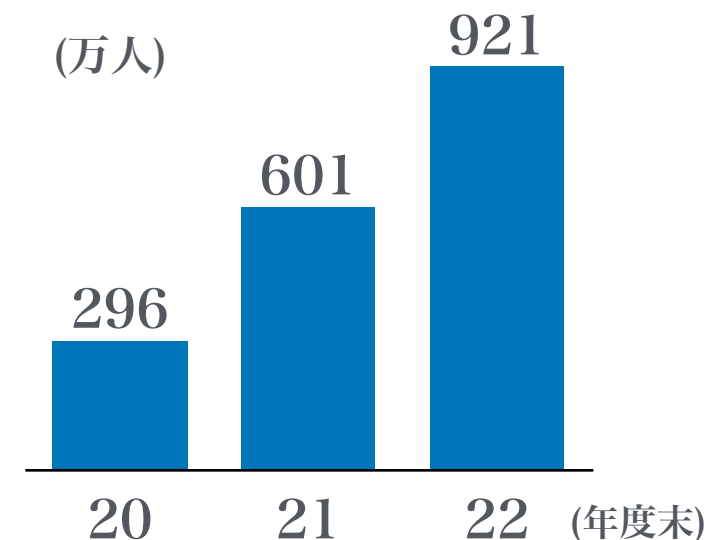
PayPay ほけん

ミニアプリ 累計加入件数



PayPay 証券

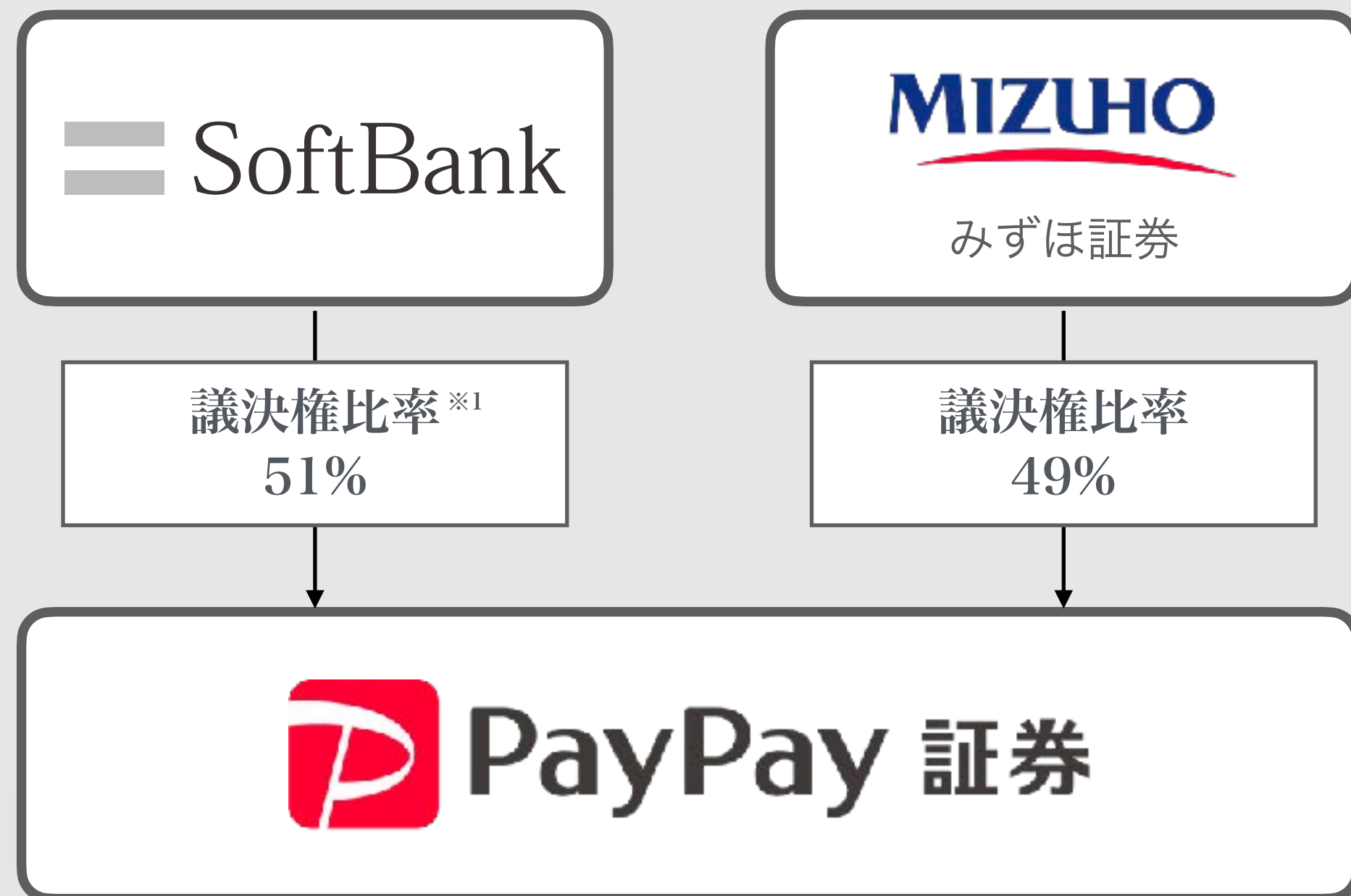
ポイント 運用者数^{※1}



PayPay証券 株主構成の変更

PayPayが筆頭株主となり連携を強化

2022年12月末時点



2023年4月時点



※1 Zホールディングス株式会社が保有する議決権 0.9%を含みます。 ※2 Zホールディングス株式会社が保有する議決権 0.4%を含みます。

参入に向け厚労省に指定申請を提出

給与デジタル払い解禁後

勤務先



給与を
PayPayアカウントに
直接支払い

利便性が向上

PayPay利用者



- ・ 決済回数/GMVの拡大
- ・ グループサービスの利用拡大

店舗



EC・金融サービス



利用

「SBペイメントサービス」営業利益

[円]

営業利益

102億

100億円を突破

SB Payment Service

2012年度 2014年度 2016年度 2018年度 2020年度 2022年度

「SBペイメントサービス」成長戦略

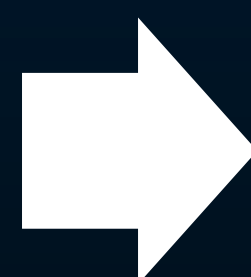
非通信領域を伸ばしGMVを10兆円超へ

成長戦略

グループアセット活用等による
加盟店数の増加

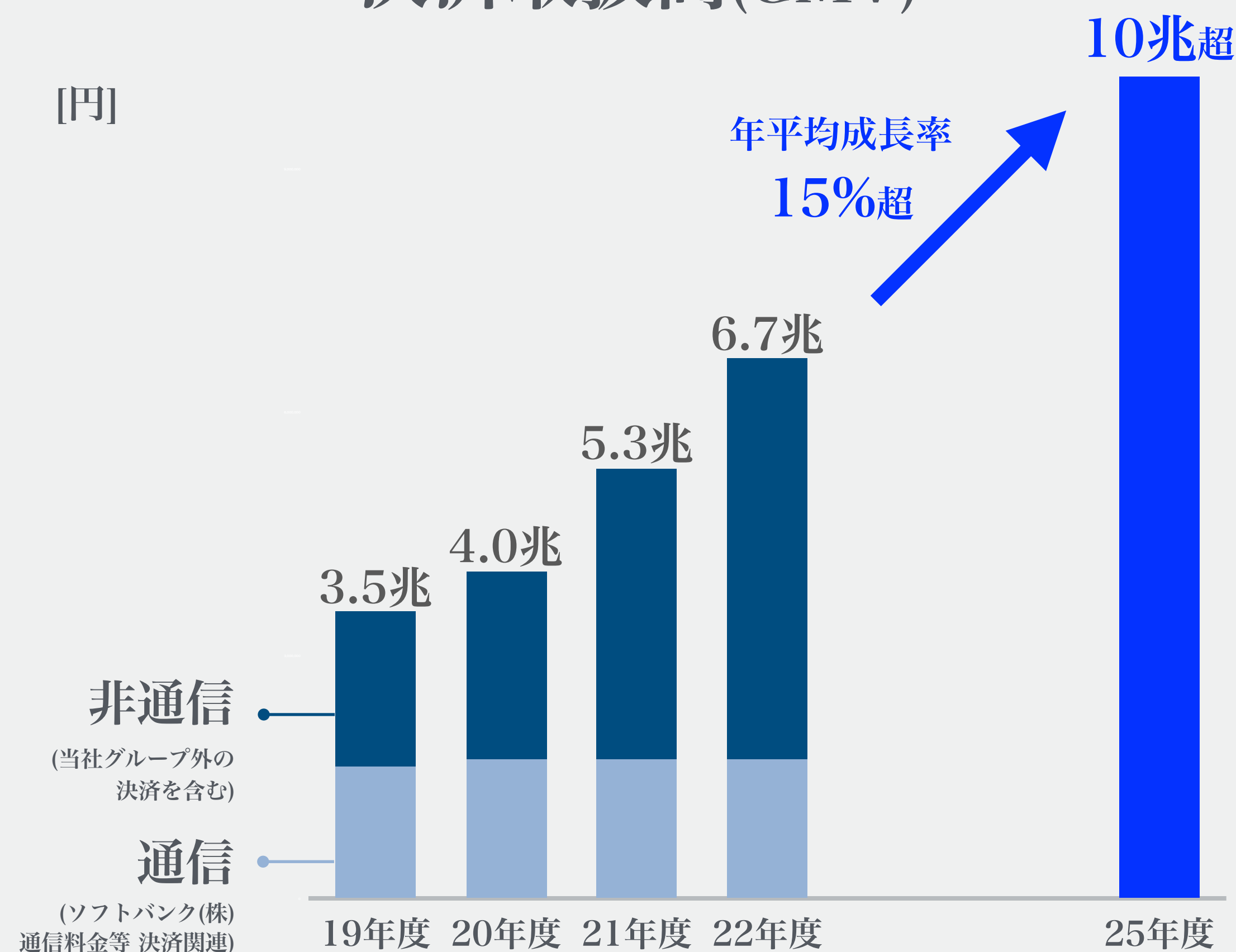
×

自社ソリューションの強化等による
1加盟店当たりの取扱高の増加



決済取扱高(GMV)

[円]





ヤフー・LINE事業

Yahoo! JAPAN/LINE

ヤフー・LINE事業

事業効率化と

メディア・検索・コマースの再成長[※]

ヤフー・LINE事業

事業効率化と
メディア・検索・コマースの再成長を目指す

Z HOLDINGS

LINE

YAHOO!
JAPAN

Z Entertainment

Z Data

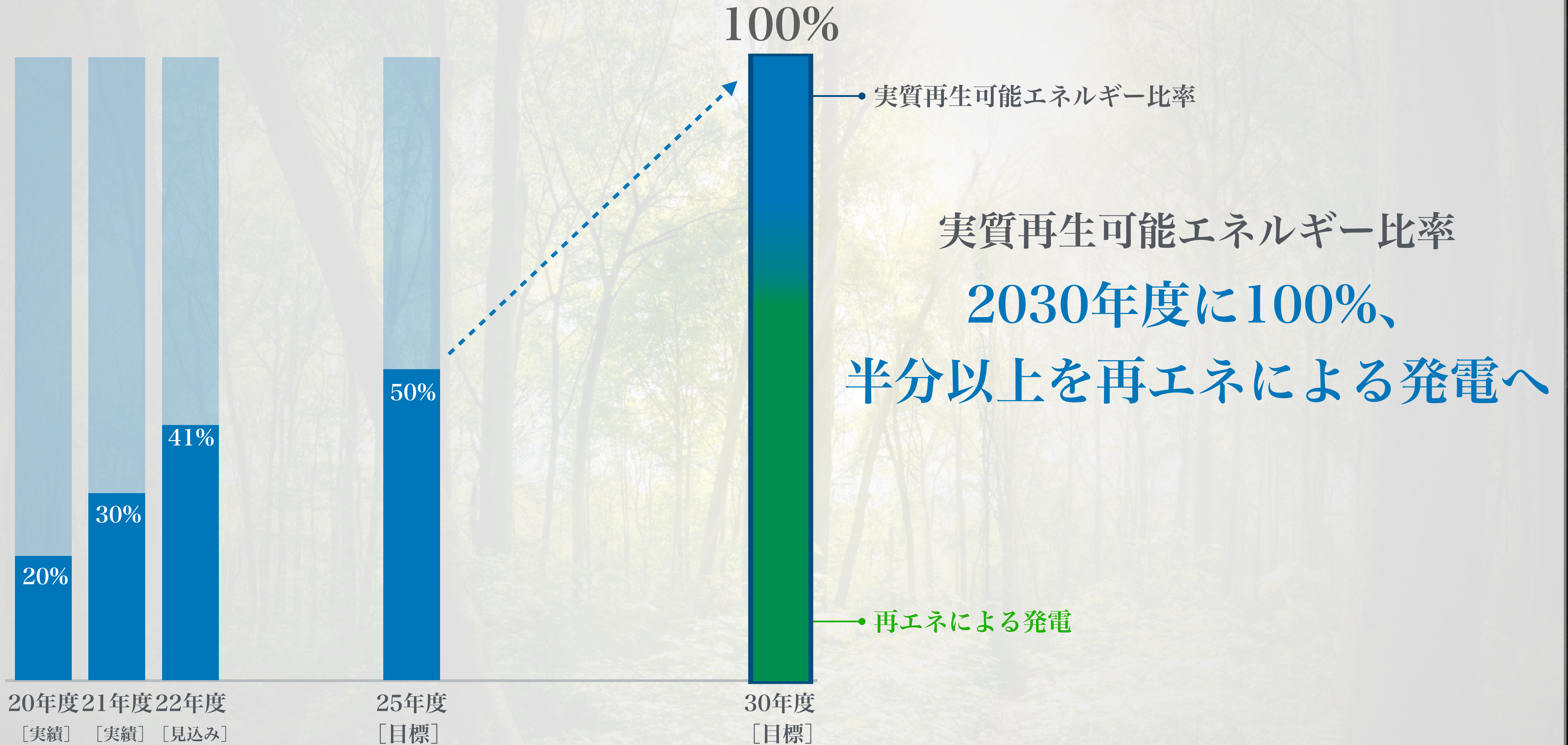
グループ再編
(2023年10月1日完了予定)*

LINEヤフー株式会社

再生可能エネルギーへの取り組み

将来的に通信事業に必要な電力の全てを
再エネ発電で調達することを目指す

実質再生可能エネルギー比率 (自社使用電力)*



再生可能エネルギーの調達契約を締結(1)

通信事業で使用する電力量相当を調達

(約20億kWh)

調達スキーム

発電事業者^{※1}

再エネ調達

SB Power

ソフトバンク(株)
100%子会社

再エネ供給

SoftBank
(グループ企業含む)

調達期間：20年間^{※2}



再生可能エネルギーの調達契約を締結(2)

目的

再エネの**新規調達^{*}**により脱炭素社会の実現に貢献

電気代高騰の影響を受けにくい**事業構造へ転換**

(長期コミットにより現在の電気代単価よりも安価に調達)



中期経営計画(2023～2025年度)

今後の成長に向けた事業基盤の再構築

成長戦略

「Beyond Carrier」を推進

財務目標

純利益を2025年度に過去最高へ

設備投資をコントロールしつつ高水準の株主還元を実施

企業価値の最大化に向けて

中長期的な成長と株主還元の両方を重視

中長期的な成長



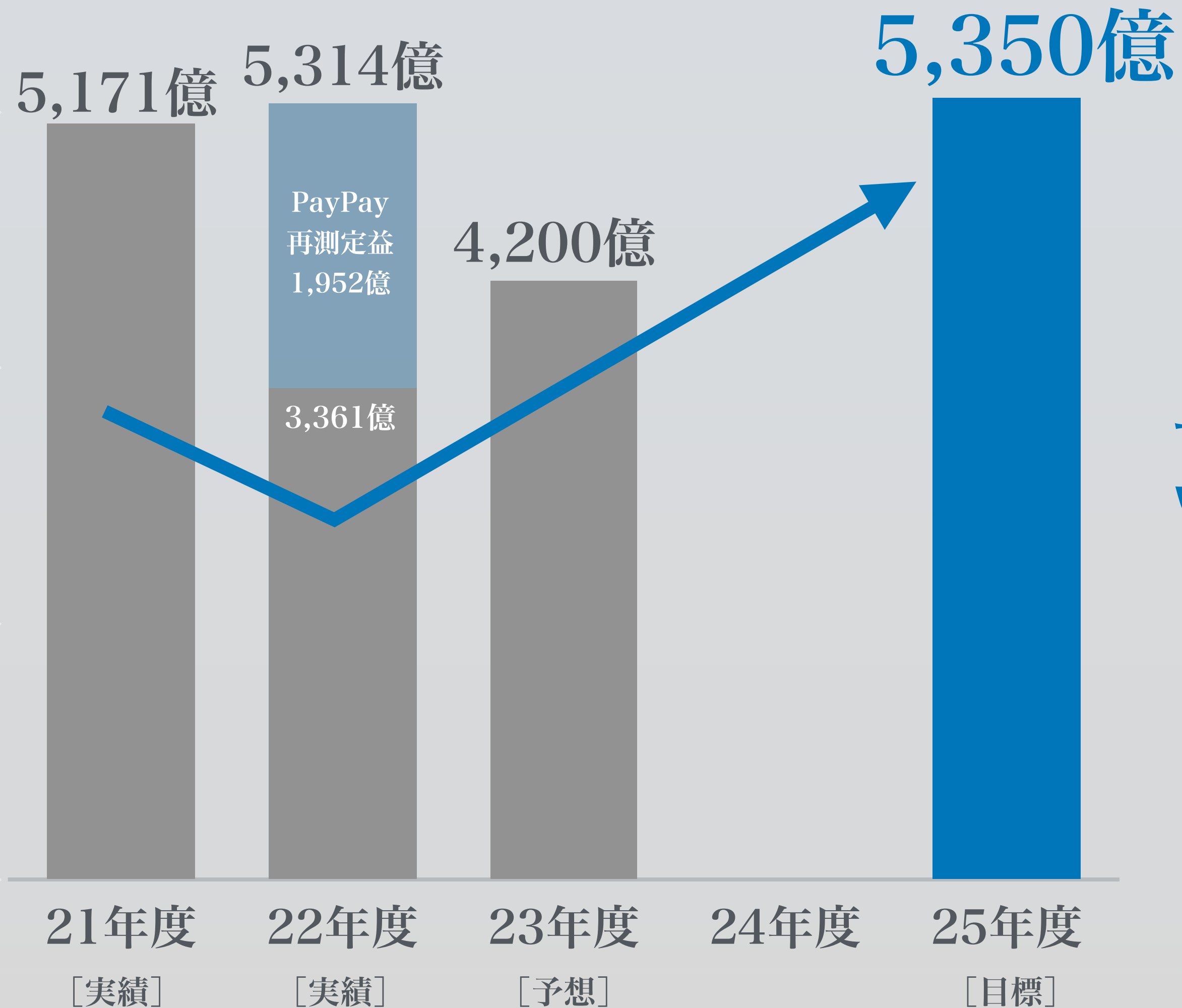
重視

株主還元



財務目標 (1) 連結純利益

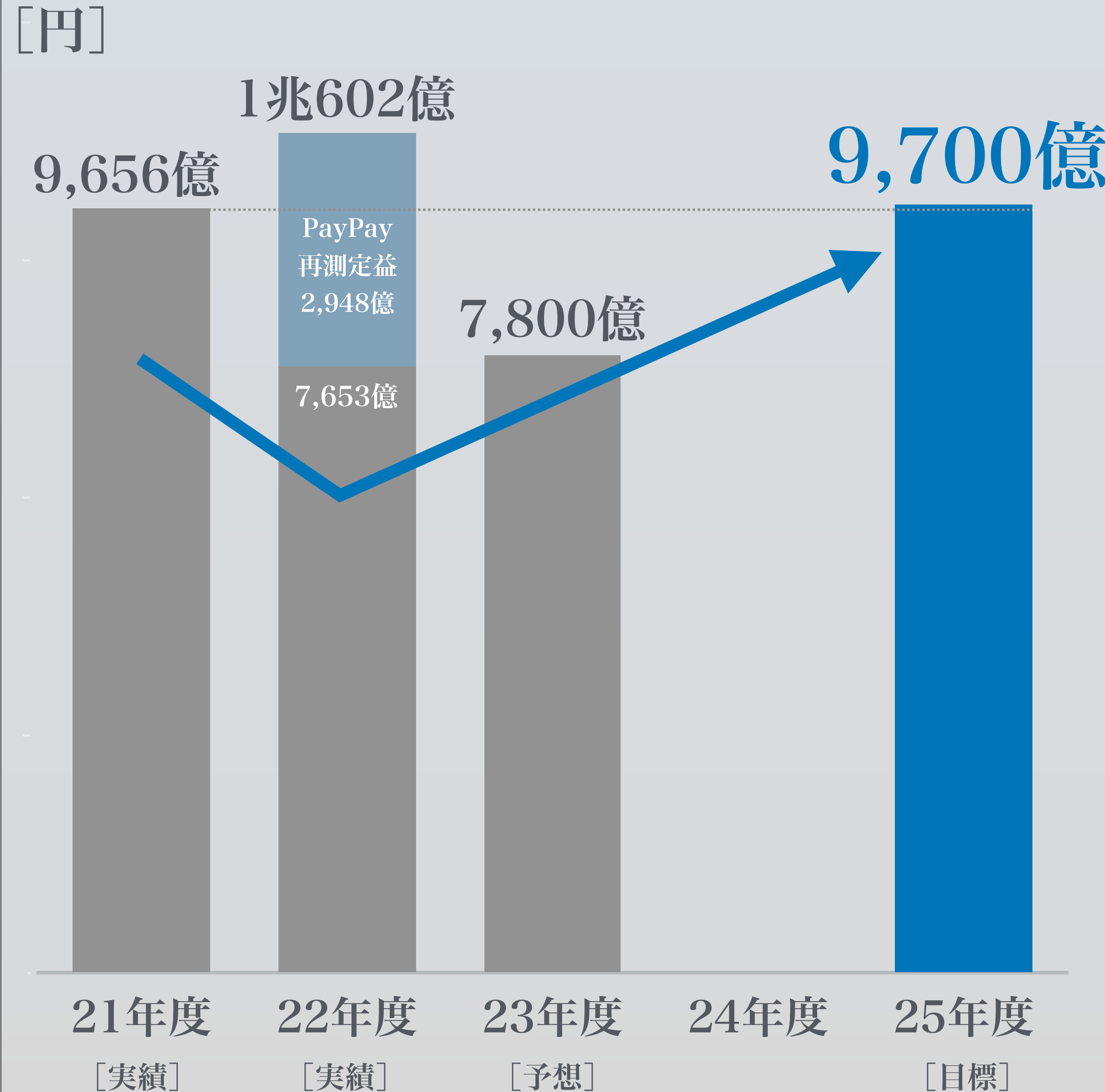
[円]



連結純利益
最高益を目指す
(年平均成長率 17%)*

(注) 純利益：親会社の所有者に帰属する純利益
※ PayPay子会社化に伴う再測定益による影響(1,952億円)を除いた2022年度の純利益から2025年度純利益目標の年平均成長率です。

財務目標 (2) 連結営業利益

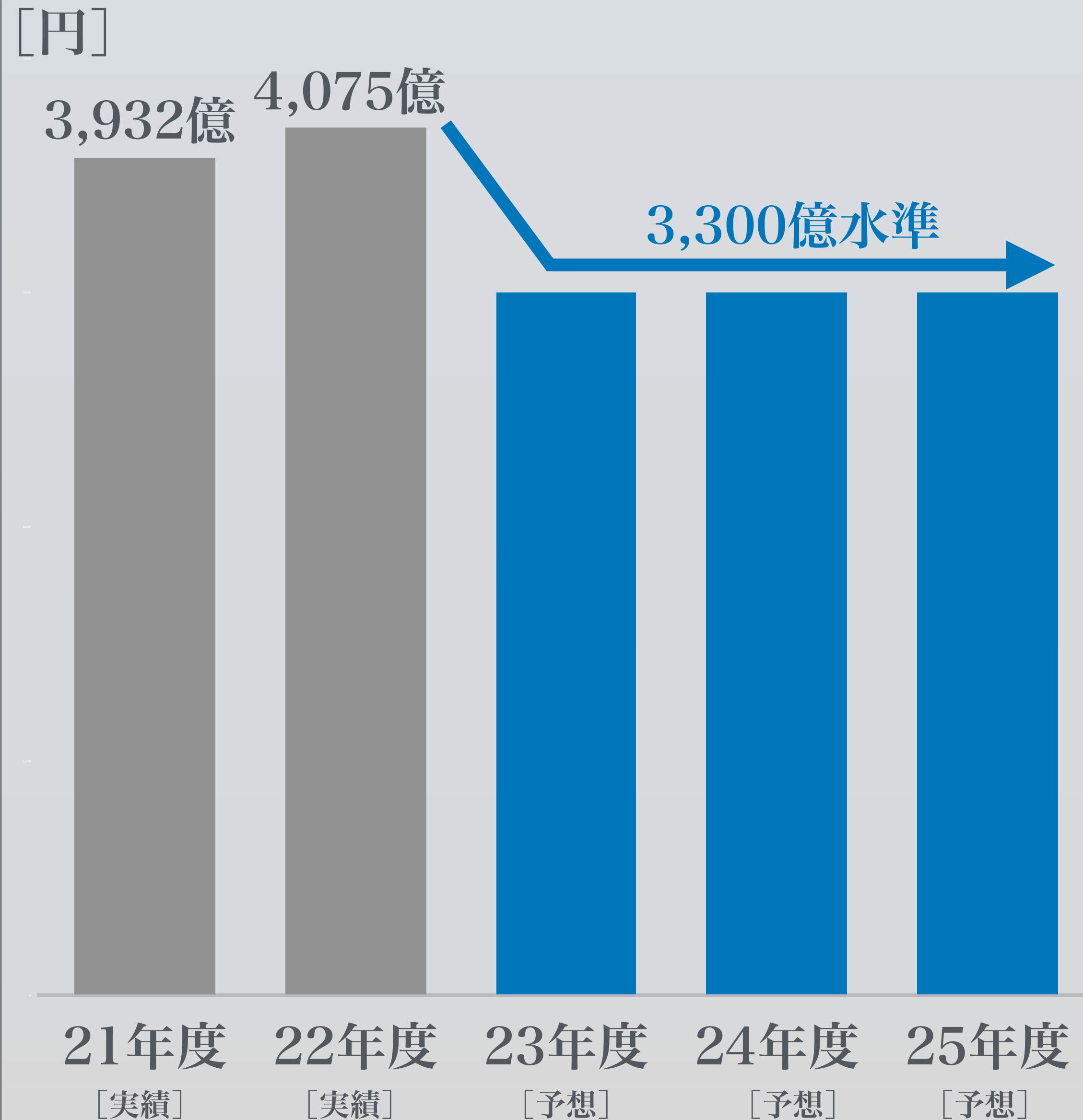


連結営業利益
2021年度水準に
(通信料値下げ前)
回復へ

財務目標 (3) セグメント別

	2023年度 営業利益(予想)	中期経営計画における目標 (2023~2025年度)
コンシューマ	4,700億円	モバイルサービス売上・営業利益の底打ち反転
法人	1,525億円	ソリューション売上と営業利益の2桁成長
流通	267億円	営業利益 300億円(2025年度)
金融	-200億円	2025年度までに黒字化を目指す
ヤフー・LINE	1,760億円	事業効率化と2024年度以降の再成長 [*]
その他	-252億円	-
合計	7,800億円	営業利益を2021年度水準に回復 (9,700億円)

財務目標 (4) 設備投資 (コンシューマ事業・法人事業)

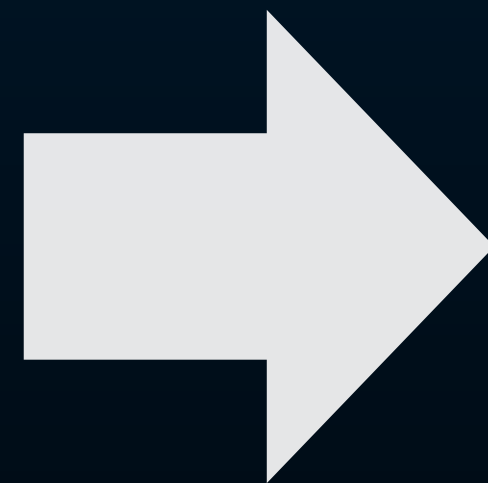
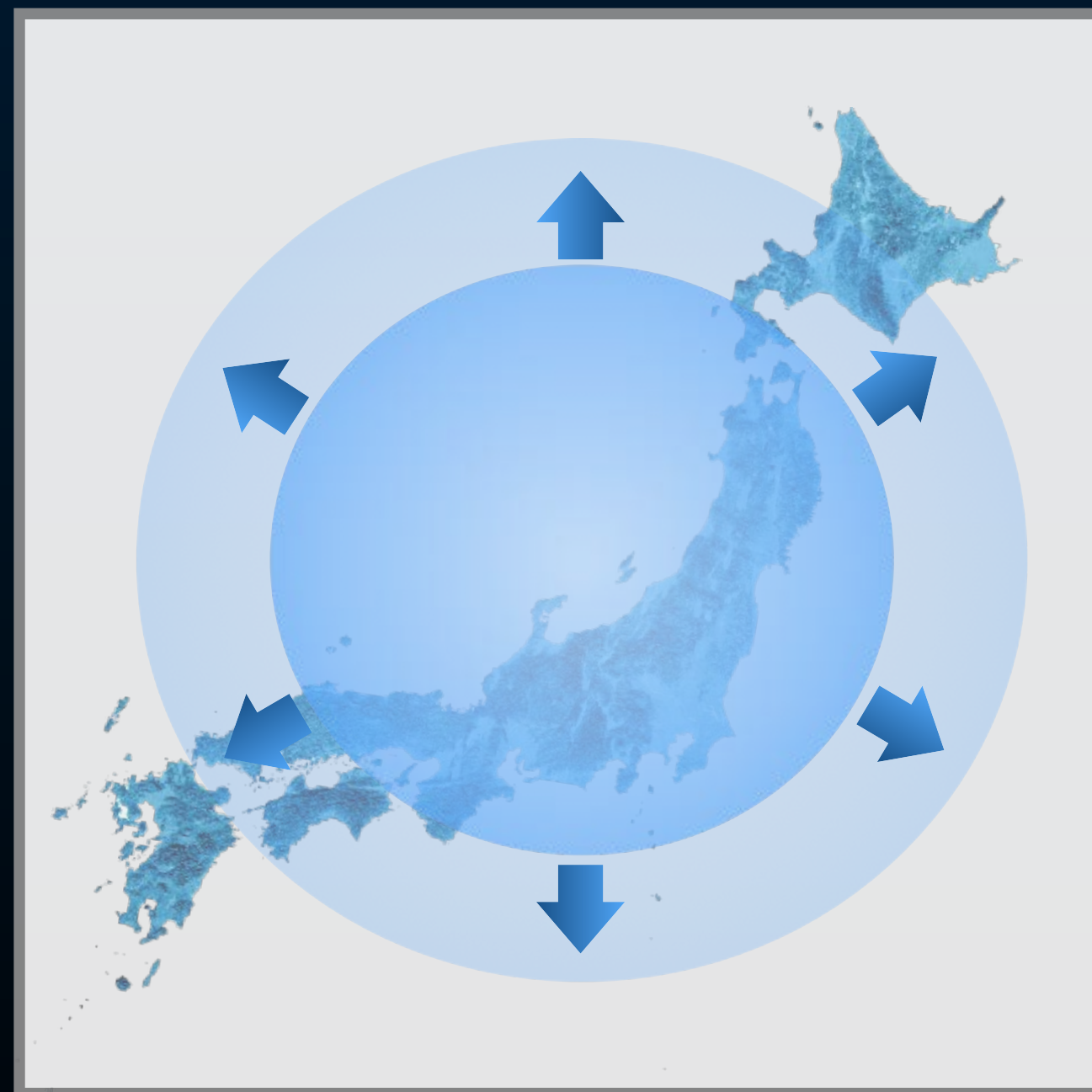


設備投資
3,300億円水準で
コントロール
(22年度対比 775億円削減)

設備投資：5Gネットワークへの投資の考え方

2022年度

5G面展開が概ね完了



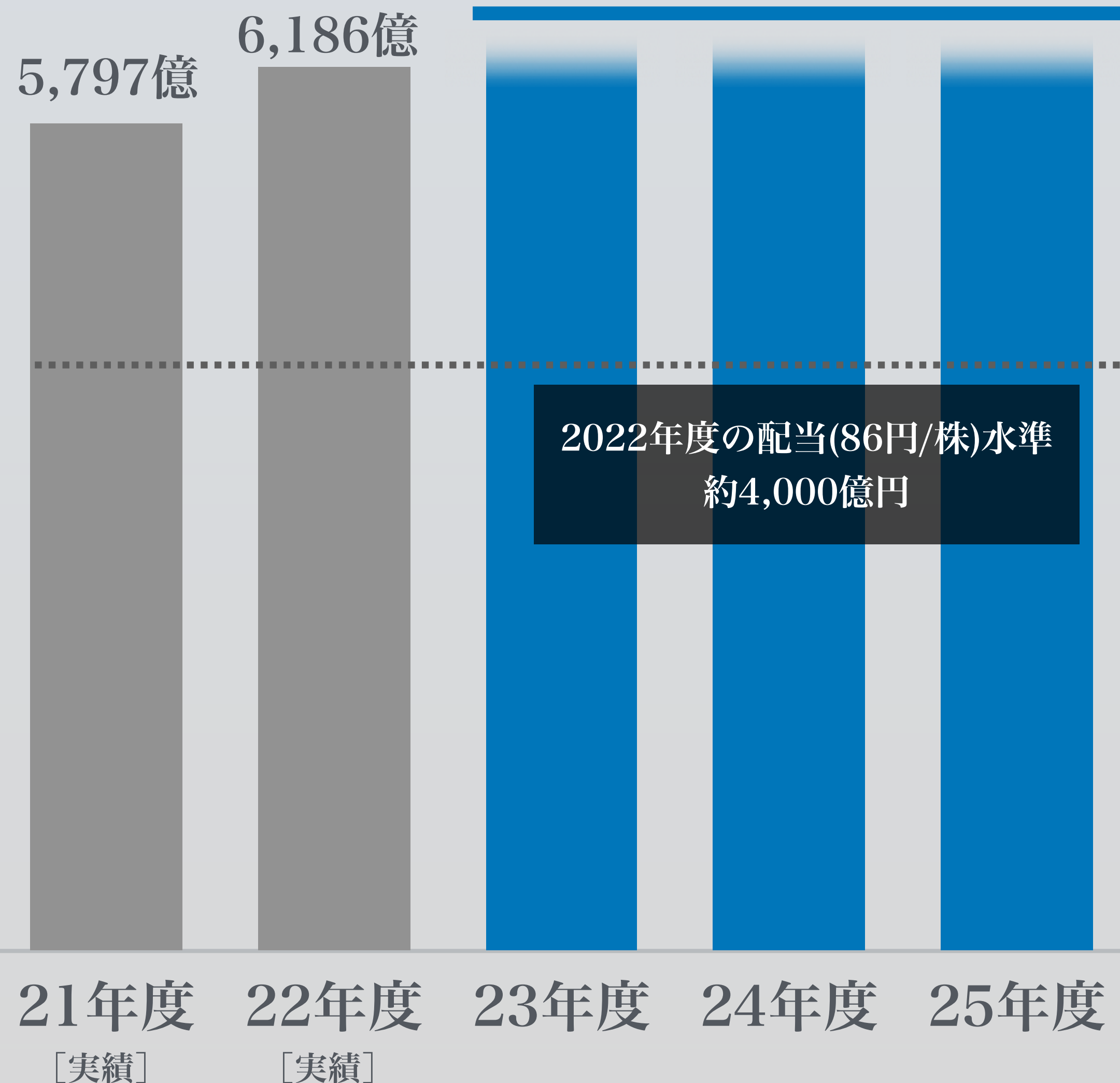
2023~2025年度

トラフィック需要に応じたスポット投資
機能高度化(SA化)



財務目標 (5) 調整後フリー・キャッシュ・フロー

[円]



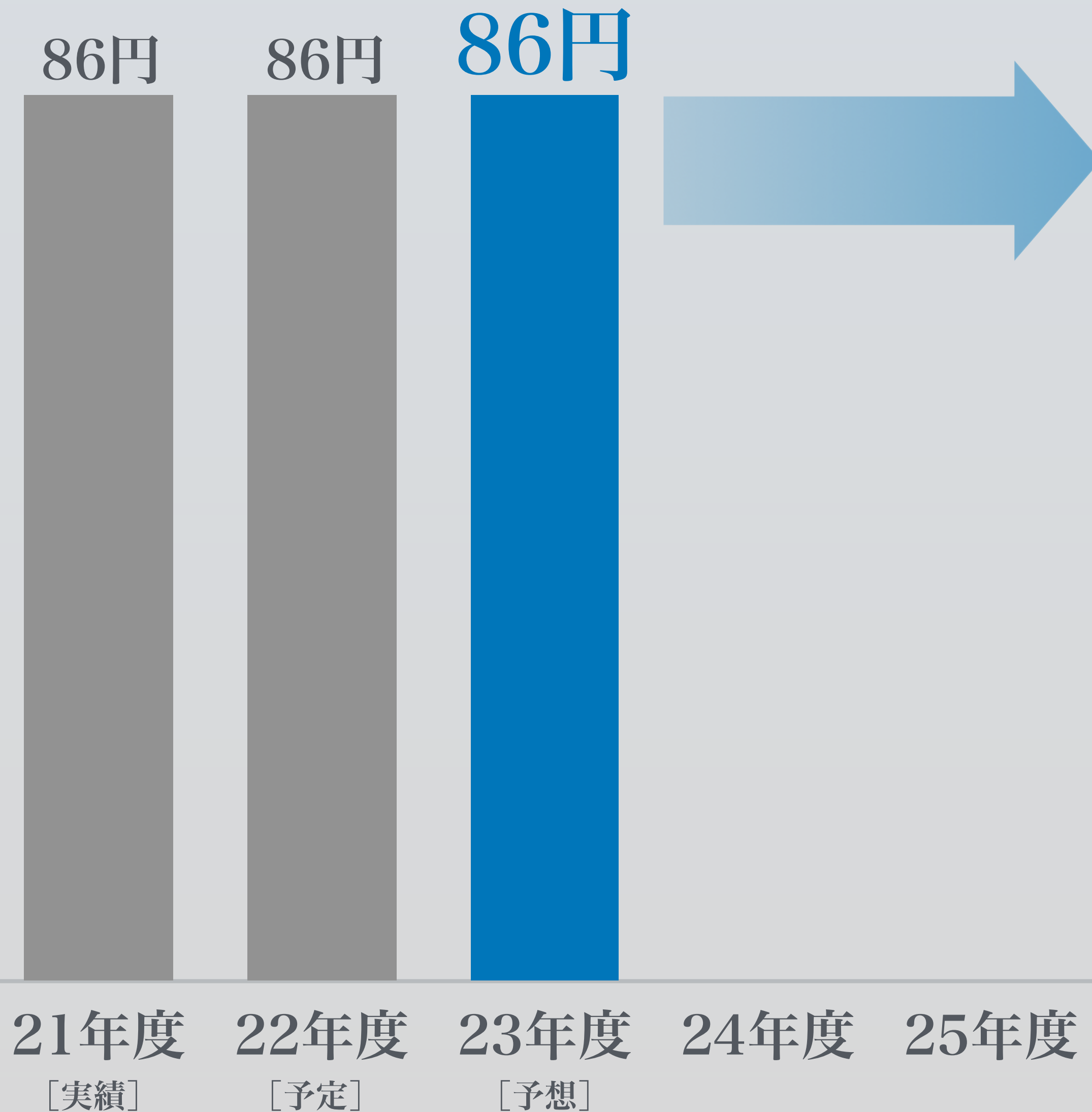
2022年度の配当水準を超える
高水準の調整後FCFの
創出を継続

(定義) 調整後フリー・キャッシュ・フロー：フリー・キャッシュ・フロー+(割賦債権の流動化による調達額-同返済額)

(注) Aホールディングス株式会社、Zホールディングスグループ、Bホールディングス株式会社、PayPay株式会社、PayPayカード株式会社のフリー・キャッシュ・フロー、役員への貸付などを除き、Aホールディングス株式会社からの受取配当を含みます。

財務活動によるキャッシュ・フローとして計上されるリース負債の返済による支出(通信設備・不動産賃借料等)控除前。
2022年度の実績は1,224億円です。

株主還元：1株当たり配当金



高水準の還元を維持

(注) 2022年度期末配当は、2023年5月24日に開催予定の当社取締役会に付議予定です。
2024年度以降の1株当たり配当金は、2023年5月現在で未定です。

中期経営計画(2023~2025年度)のまとめ

今後の成長に向けた事業基盤を再構築

財務目標 (2025年度)

- ・ 純利益の最高益を目指す
- ・ 営業利益を通信料値下げ前(2021年度)の水準に回復へ

非財務目標

通信事業に必要な電力の全てを再エネ発電で調達することを目指し、
2030年度には、半分以上を再エネ発電で達成へ

※
自社電力消費に占める実質再生可能エネルギーの割合
2025年度：50%、2030年度：100%

株主還元

- ・ 株主還元：高水準の還元を維持 (2023年度 配当予想は1株当たり86円)



デジタル化社会の発展に不可欠な 次世代社会インフラへ





SoftBank